



TITLE:

# タイにおける日系企業の経営構造 - 現地化期の海外企業経営 -

AUTHOR(S):

中川, 多喜雄

---

CITATION:

中川, 多喜雄. タイにおける日系企業の経営構造 - 現地化期の海外企業  
経営 -. 経済論叢 1984, 133(3): 196-217

ISSUE DATE:

1984-03

URL:

<https://doi.org/10.14989/134016>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 133 卷 第 3 号

渡瀬 浩教授記念號

---

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

---

昭和 59 年 3 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# タイにおける日系企業の経営構造

——現地化期の海外企業経営——

中 川 多 喜 雄

## I は じ め に

国際経営において、海外子会社もしくは関係会社の設立や撤退については、その戦略的性格もあって、比較的注目されやすい。しかし、海外子会社を設立した後の経営を如何に進めていくかについてはあまり注意を払われないようである。一般に、多国籍企業の経営は設立当初の段階を過ぎると、現地の企業経営の環境に適合していく現地化の段階に入っていくとされている。設立当初のどちらかという親会社中心的で集権的な段階から、子会社の側が相対的に自主性を高めていく段階へと変化するものと考えられている。この変化をパールミュッターの用語法に従えば、設立当初がエスノセントリックであるとすれば、現地化の段階はポリセントリックであるということになる<sup>1)</sup>。

多国籍企業を受け入れる国の側からみると、進出してきた外国多国籍企業を如何に国益に沿った方向へと誘導するかは、常にかかわらぬ政策目標である。工業化政策の一環として、雇用の確保や資本の流入のために多国籍企業を受け入れたとしても、それをただ放置するのでは積極的な意味はない。受け入れたあとも、国策に沿う方向に多国籍企業をコントロールすることによって、真に受け入れ国に利益がもたらされることになる。ここには、受け入れ国が多国籍企業を現地化させていこうとする様々の圧力や誘導策と現地化して行かざるをえない多国籍企業との間の闘いにも似た状況をみることができよう。とりわけ、

1) H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, Jan-Feb., 1969, pp. 9-18.

受け入れ国が工業化過程にある途上国の場合には、この相互作用は極めて興味深いものとなる。

ところで、最近の日本企業の国際化展開はかつての東南アジアを中心とするそれから、先進国を中心とするそれへとシフトしてきている。その意味では、日本企業の海外経営における東南アジアの位置づけは、戦略的な性格というよりは、管理的な性格の問題となってきた。あるいは、東南アジアでの日本企業の海外経営は現地化期へと入っているといえる。

一方、東南アジアの多くの国は、基本的には経済発展の離陸段階を過ぎ、ようやく成長期へと移行しようとしている。こうした東南アジアの国々にとっても、その工業化政策がかつてのものとはやや異なったものとなってくることはある意味で自然であろう。

そこで、本稿ではタイを例にとって、そこでの日系企業が、社会状況の変化や現地国政府の政策の変化の中で、如何に現地国の環境に適合しようとしているかという点に焦点をあててみよう。

## II タイ産業の動向と政府の政策

世界的な不況の影響を受けて不振であったタイの経済も、1983年の後半ごろからようやく回復する気ざしを見せてきている。1983年の第3四半期までで見ると、輸出は前年比で19.4%程度の減少に対して、輸入は14.2%程度拡大し、貿易バランスは悪化している。しかし、インフレは3.6%程度におさまっており、GDPは年末段階で5.6%程度の成長となるのではないかとNESDBではみている。また、1984年には7%台の経済成長も期待できるという<sup>2)</sup>。

統計上の景気動向はともかくとして、タイ社会をみていると、あきらかに経済状況に変化が起りつつあると思える。勿論、変化の主要部分が地域的にはバンコックを中心としたものであり、産業的には商業やサービス業を中心としたものであるという“いびつさ”があることは否定できない。しかし、こうし

2) “Year-End Economic Review,” *Thailand Business*, Dec. 1983, pp. 29-49.

た一見した弱点も途上国が工業化していくプロセスの中ではある程度までやむをえない側面も存在する。結局はバランスを完全にくずさないことを祈るだけであろう。

数年前から始まっているバンコックの建設ラッシュは、銀行からホテル、ショッピング・コンプレックス、コンドミニアムへと広がってきている。数年前のバンコックを知る人にとってバンコックの町の変化、高層化と近代化に驚ろかされるであろう。ただ、この変化に、銀行はともかくも、ホテルにせよ、ショッピング・コンプレックスにせよ、果して市場調査的な裏づけがあるのかという点になると、否定的な意見が多い<sup>3)</sup>。

しかし、タイ社会の変化はこの表面的、商業的な変貌だけにとどまってはいない。バンコックに比較してその較差の大きさを指摘される地方都市や農村部にも、小さいながら一昔前とは違った変化が浸透しつつあるようだ。タイ第2の都市であるチェンマイにもそれなりの人口の増加が認められる。農村部の所得の向上は統計に現われない新しい購買力を形成しつつあるとするむきもある。この観点からは、バンコック対農村部という単純なタイ社会の二分法は遠からず再検討を要求されよう。

こうしたタイ社会の変化は、直接・間接にタイの日系企業にも影響を与えずにはいない。繊維産業を例にとってみるならば、商品の高級化とファッション化という傾向が出はじめている。また、民族系の一部企業には、日系企業に対する相応の競争力を持ちはじめたものもある。あるいは、近代化が遅れている部門でも、ようやく伝統的で労働集約的な技術から徐々に脱皮しつつあるものが出てきている。

タイの繊維産業にとっての決定的な変化は1970年台の前半からみられた繊維品目の輸出が1977年ごろからついに輸入を上まわり始めたということである。ファイバーやヤーンの段階でこそ、いまだ輸入が輸出を上まわるものの、フ

3) こうした諸変化については、例えば、“Commercial Complexes”, *Bangkok Bank Monthly Review*, July, 1983, pp. 311-318, “Condominiums-commercial complexes”, *Business in Thailand*, Oct., 1983, pp. 59-81. などに詳しい。

ブリックスやガーメントのレベルでは明らかに繊維産業は輸出産業へと成長してきている。とりわけ、EC との間で締結された輸入割当はタイにとってかなり有利な内容となっており、ガーメントを中心とする今後の成長が期待される<sup>4)</sup>。

ところで、タイの日系企業の中で、最もその動向に関心が注がれているのは、おそらく自動車産業のそれであろう。というのは、タイ政府は工業化政策の一環として、部品、原材料の国産化を推進してきたが、この点が最も厳しくなっていたのが自動車産業であるからである。自動車産業に対してはタイ政府は1978年から年平均で5%ずつの割合で1983年までに50%の現地部品化率への引き上げを要求してきた。しかし、この部品現地化政策はあまりにも性急に過ぎたと考えられる。たしかに、車種の多さが問題の一つであり、この点に関しては現地組立企業の数が21から15まで下ったので効果はあったともいえる。しかし、ねらいとされていた輸入の減少と国内雇用の増大は結果としては大きな効果を上げていない。NESDB の推算では、完成車輸入による外貨流出と部品の輸入による外貨流出とではほとんど差がないという。かえって、部品の国産化によって自動車生産のコストは増大し、品質は悪くなった。また、部品が国産化された部分は主としてタイヤとかバッテリーといった自動車生産上では非本質的部分でしかなかった<sup>5)</sup>。

これらの結果や組立メーカーからの不満によって、タイ政府はついに部品国産化の最終目標を事実上放棄した。予定されていた1983年の50%をとりやめ、1982年の45%までで終りそうである。これによってタイの自動車販売の状況も一息つくことになりそうである。タイの自動車現地生産台数は7万台程度の水準を上下していた。しかし、ここへきてどうやら、8万台からそれ以上へと伸びる気配がみえる。部品国産化のための過剰投資を回避しえ、販売台数が伸び

4) タイの輸出については、“Thailand's Exports”, *Business in Thailand*, Dec., 1983, pp. 27-68. 繊維産業については“The garment industry”, *Bangkok Bank Monthly Review*, Feb., 1983, pp. 49-56. を参照。

5) “Thailand's Auto Industry”, *Business Review*, July 1983, pp. 40-55. を参照。

るならば、タイの自動車業界も一安心という状況である。

政府の政策動向が影響を与えているのは、別に自動車産業だけではない。しかし、他の産業では自動車産業ほどには厳しい状況にない。電機産業の場合、最近の関税の引き下げや法人税の増減などによってむしろ全体的には好ましい影響を受けているのではないか。タイの電機産業はアメリカ系、ヨーロッパ系そして現地の企業を押えて、日系企業がTV等で圧倒的なシェアをもっている。しかし、現地の製品は品質的には問題が多く、コスト的にもまだ高い。こうした状況の打破という意味からすると、今回のタイ政府の政策は現地企業に最も厳しいと見られているのである<sup>6)</sup>。

ところで、現在までのところでは日系企業との直接的な関係はないものの、長期的にみて興味をそそられることとして、タイ版総合商社の設立がある。BOI(タイ投資委員会: Board of Investment)は1978年に総合商社の設立と奨励策を打ち出した。この結果として、1983年の段階で9社がタイの総合商社として名をつらねている。しかし、このうちBOIの基準をクリアしているのは、Siam Cement Trading, CP Intertrade, Saha Union, だけであり、これらの商社も輸出より輸入のほうが多いという。これで見ると、タイの総合商社はまだまだ弱く、日本の総合商社と競合できるようになるのはまだ遠い先の話である。しかし、タイ総合商社の存在はタイ政府の政策の方向性と将来のタイの可能性を指し示しているとはいえよう<sup>7)</sup>。

最後に、現在のタイで最大の注目を集めている第5次5ヶ年計画の柱となる東部湾岸地域での天然ガスの採掘とそれにとまう工業プロジェクトについて触れておこう。タイはこのプロジェクトで、一方で石油の輸入の減少とエネルギーの代替、さらには天然ガスの輸出をはかり、他方で、関連工業製品を中心とした工業化の推進を考えている。現在のところ、日本は天然ガスを輸入する予定はなく、プロジェクトに伴う経済協力にもやや及び腰という感がある。こ

6) "Electrical goods", *Business Review*, April 1983, pp. 32-33. を参照。

7) タイの総合商社については、"Trading Companies: The companies, Their problems", *Business in Thailand*, Sept. 1983, pp. 52-57. を参照。

のプロジェクトには経済性という点ではかなり疑問があるという声もあり、その先行きはまだ未知数であろう。

以上、タイの産業の現状と政府の政策の動向をふりかえてみると、次のようなことがいえようか。まず第一に、タイ経済は種々の問題を抱えながらも、基本的には成長過程にあり、それに伴って国内市場状況も徐々に変化するきざしをみせている。次いで、タイ政府の工業化政策がかつての輸入代替的な政策から輸出志向的な政策へと変化をみせている。従って、とられる政策も必ずしも国内企業、国内市場一辺倒ではなくなりつつある。また、一部には弱いながらも力をつけた現地企業がみえているということである。こうした変化は必ずしもドラスチックな変化ではない。しかし、こうした変化に対して日系企業はいかに対応しているか、あるいは対応していくべきかを以下では考えてみよう。

### III タイにおける日系企業

#### イ) 日系企業のプロフィール

東南アジアにおける日系企業は、インドネシアやマレーシアにみられるように、現地に進出している外国企業の第一位にランクされている。タイにおける日系企業もその例外ではない。全体としての外国企業の進出度合としてはアメリカ企業が多いとされるものの、BOIの累積投資額では日本は台湾、アメリカを押えて第一位にある<sup>8)</sup>。

BOIのデータによると、1983年6月の段階で、日系企業の累積登録資本額は1,727 million bahtである。これはBOIの総累積資本額の6.4%、外国資本(全体の25.7%を占める)のうちでは25.1%と第一位となる額である。外資としては、日本に次ぐのが台湾の708 million baht、アメリカの680 million baht、以下イギリス、香港、シンガポール、オランダ、マレーシア、西ドイツ、インドの順となっている<sup>9)</sup>。

8) Board of Investment, *Activity Report for the Month of June 1983*.



もっとも、日系企業が外資企業の中で最大のシェアを示すとはいいいながらも、ここ数年でみると日系企業の新たな進出は相対的に少なくなってきている。BOIへの申請資本額でみていくと、第一位の申請国は1978年が香港、79年がオーストラリア、80年と81年がアメリカ、82年がインドとなっている。この間で日本は2位から5位を上下しているのである<sup>10)</sup>。また、承認の資本額でも他国に第一位を譲ることが多く、全体に占めるシェアは年々低下してきている。すなわち、1974年には外資の41.6%であったものが、1983年6月では25.1%にまで落ちてきている<sup>11)</sup>。

この BOI に登録されている日系企業のプロフィールをみてみると、1982年段階で次のようである<sup>12)</sup>。まず、大部分の日系企業は合弁企業しかも少数所有のケースが多い。166社についてみると日本側の平均出資比率が39.7%、タイ側が58%、残りは第三国である。166社のうち最も多いのが26~50%の出資比率であり、完全所有はわずか4社にすぎない。次ぎに業種でみてみると、企業数、投資額ともに機械・電機部門が49社、10,500 million baht で第一位、繊維・その他部門が38社、8,600 million baht で第二位となっている。残念ながら BOI の統計は細かい業種分類をしていないのでこのデータだけではいえないが、自動車、電機、繊維関係が多数を占めることが想像される。また、雇用者数からみると、繊維・その他部門が33,900人で最も多く、次いで機械・電機部門の15,200人となっている。原材料の輸入比率をみてみると、全体の59%が輸入にたよっている。業種別には絶対額で機械・電機部門が大きく、比率的には化学部門の輸入比率が高い。逆に輸出でみると、比率は明らかではないが、農産品部門と繊維その他部門で比較的輸出額が多い。

これらの数字を BOI 登録の外資企業全体と比較してみると次のような傾向がある。一般に BOI 登録企業は合弁が多く、日本だけが特殊だというわけで

9) Ibid.

10) Board of Investment, *Investment Promotion 1982*, pp. 5-6.

11) Board of Investment のデータ。

12) 以下データはいずれも Board of Investment, *Investment Promotion 1982*, による。

はない。しかし、アメリカ、シンガポール、オランダ系の企業では完全所有が比較的多い。業種的には、日系企業はサービス部門が少く、機械・電機関係の比重が相対的に高い。雇用面では、繊維その他部門が最も多い点は共通であるが、BOI 全体ではサービス部門が多いのに、日系企業では少いことが違っている。また、機械・電機部門は日系企業が相対的に多い。原材料輸入については、BOI 全体では38%にとどまっているのに、日系企業の輸入比率は比較的高い。輸出についてはよくわからないが、BOI 全体では23%の輸出比率である。おそらく日系企業の比率はこれより低いであろう。

BOI に登録されている企業以外の日系企業に眼を転じてみると、データのにはやや古くなっているが、バンコック日本人商工会議所の調査から次のような傾向がうかがえる<sup>13)</sup>。1979年現在でアンケートに回答した日系企業の資本金総額が 3,198 million baht であった。この年の BOI 登録の日系企業の資本金総額が 1,423 million baht であり、アンケートの回収率が65%であったことから推測すると、タイの日系企業は BOI 登録企業以外に BOI 登録企業と少くとも同額、おそらくは1.5倍程度の資本金投資を行っているだろう。

出資比率についてみると、商社を除けばやはり合弁が多く、平均出資比率で56.7%となっている。この数字は BOI 登録企業よりはやや高い。業種別にみると、繊維が資本投資額の全体の33%を占めてやはりトップである。しかし、二位は化学で24%を占め BOI のケースとはずれがある。なお、3位は自動車の18%である。出資比率を業種別にみると、商社が78%と高いのに比して、繊維と鉄鋼は47%とやや低い。原材料の輸入については、64%とやや高くなっており、BOI のデータをも上まわっている。特に鉄鋼(82%)や自動車(73%)は輸入比率が高い。輸出については、わずか8.9%という極めて低い比率となっている。その中で比較的輸出比率が高いのは繊維と食品でそれぞれ18.9%、34.3%となっている。金額的にも繊維が輸出が最も多く、次いで食品となっている。この傾向は BOI のデータと一致している。雇用者数からみる

13) バンコック日本人商工会議所『第8回日系企業の実態調査(貢献度調査)結果』1981年3月。

と、総計で48,360人が雇用されているが、やはり繊維が圧倒的に多くて25,222人。以下、その他部門、自動車、食品の順となっている。

以上のデータからは売上高、資産については必ずしもよくわからないだろうから、この点について別のデータで補足しておこう<sup>14)</sup>。1980年の売上高ランキングをみると、上位50社までに日系企業が10社はいっている。トヨタ自動車の10位を筆頭に、三井物産13位、三菱商事16位、トリペット・いすゞ販売21位、ラッキーテックス（東レ系）22位、タイ日野モーター販売25位、帝人ポリエステル26位、サイアム・ヤマハ27位、伊藤忠商事30位、シェー・ナショナル販売サービス39位と並んでいる。また、資産額での順位をみると、上位50社に日系企業が7社入っている。東京銀行の18位が最高で、三井銀行20位、トリペット・いすゞ販売22位、タイ日野モーター販売23位、ラッキーテックス38位、帝人ポリエステル45位、トヨタ自動車48位となっている。ランキングのトップのほうは売上高では米系石油企業が、資産額では銀行が占めているものの日系企業がかなりの規模にあることがわかる。また、このランキングから、日系企業には繊維、自動車、商社、電機関係に有力企業が多いことがうかがえよう。

参考までに具体的な業界状況と企業について簡単にふれておこう。商社はいわゆる9大総合商社がすべて顔を出してきている。日本の総合商社のタイの輸出入に占める比重は大きい。タイの輸出の11.84%、輸入の13.91%（1980年）を占めるという<sup>15)</sup>。もっとも、タイの商社活動は日系の総合商社だけではなく、古くからのヨーロッパ系商社、最近では韓国の総合商社やタイの総合商社まで現われ様々であるともいえよう。

自動車産業にはトヨタ、ホンダ、いすゞ、日野、プリンス（日産）、ヤマハ、カワサキ、スズキと日系メーカーが目じろおしである。この他にも、日産やマツダは現地企業と提携を行っている。タイの市場にはヨーロッパ系のメーカ、

14) *Million Baht Business Information: 81'-82'*, Pan Siam Communications, n. d.

15) Kheesenz Anansrvprapha, "General Trading Companies and Manufactured Exports from Thailand", Thesis at Thammasat University, 1983年, の数字 *Business in Thailand*, Dec. 1983, p. 52. より引用。

そしてかつては GM、フォードも出ていたのだが、総じて日系企業におされ気味である。現地企業としては日産と提携しているサイアム・モータースが有力企業となっている。

繊維産業は、ラッキーテックス等の東レ・グループ、帝人ポリエステル等の帝人・グループ、エラワン・テキスタイル等の丸紅・グループの三大グループに代表される。日系としてはその他に倉紡、敷島紡、野村貿易、カネボウなどが顔を出している。現地企業としてはタイの繊維王と呼ばれるスクリー・グループ、プラマーン・グループ等がある。外資としてはインドからビルラ・グループが出てきている。最近ではスクリー・グループを中心とする現地企業がかなり力を強めており、長期的にみて日系企業のシェアは下がりがつつある。

さて、以上のようなデータからタイの日系企業についての大きなプロフィールを浮かんでこさせられよう。規模的にみるとかなりの大企業が存在しており、産業的には自動車、繊維、商社、電機等に有力企業が多い。出資比率からいうと合弁が圧倒的に多い。商社は BOI 登録企業の外に完全所有に近い形で出ている。雇用者数では繊維が圧倒的である。原材料の輸入比率が高く、売上の輸出比率が低い。ただし、代表的産業である繊維では輸出がある程度はある。BOI 登録企業とそれ以外の企業とを比較すると、BOI 登録企業のほうが、より現地化的である。

このような傾向を念頭におきながら、次節では日系企業のプロフィールについてもう少し検討を加えてみよう。

## ロ) 日系企業の経営構造

BOI データや商工会議所データからも 明らかなように、所有面から見ると日系企業は合弁でしかも少数所有の形式で進出していることが多い。特に製造業では少数所有が多い。このことはタイ政府の政策の反映である。合弁形式がとられているとき現地側のパートナーはしばしば華僑系のタイ人資本家である。この点についての正確なデータはないが、存在そのものは、『海外進出企業総

覧』その他の資料から簡単に証明しうる<sup>16)</sup>。純然たるタイ人がパートナーであるケースは非常に少いであろう。この選ばれたパートナーは多くはかつての販売業者であったものや商社等の紹介によったものであるという。

日系企業の幹部構成をみてみると、面白いことに、日系企業では必ずしも日本側が多数所有でないときでも社長（もしくは専務）を出しているというケースがかなりある。通常、社長を出すのは過半数所有の出資者であるから、日系企業の状況はやや不自然にみえる。もう一つ、日系企業では表面的にはタイ人が社長であったり、経営幹部に日本人が少いケースでも、実態として日本人が経営の実態を握っているという話がある。これらのことを考えると、日系企業は必要以上にタイ人に権限委譲を行っていないとみられそうである。しかし、この点については次のような反論がなされるであろう。実は日系企業では株式所有は少数所有であっても、最大の出資者であるというケースがしばしばある。このケースの場合には、少数所有であっても経営の実権を握る必然性があるというものである。むしろ、この点についていえば、日系企業では比較的株式の所有が分散した分散的所有関係が多いということこそが特徴のように思える。

しかし、経営の実権を日本人が握っているという点に関しては、経営幹部や従業員に占める日本人の比率という点で日系企業には一つの特徴があるように思える。一般に、経営幹部や従業員数に占める日本人の比率は米系企業における外国人に比して高い。Franko によれば、一般的にいう米系企業では設立後数年を経ると、米国人派遣者の数を減らして、現地人に代替する率が高いという<sup>17)</sup>。タイの米系企業もその例外ではないようである。同様な傾向は熟練労働者のレベルでも存在する。これらの傾向はある程度まで、日系企業と米系企業との経営慣行の相違に関連づけられるようである。

経営幹部を中心として派遣されている日本人がいかなる役割を果たしているか

16) 『'83 海外進出企業総覧』、東洋経済、昭和57年12月。日本貿易振興会『タイにおける日系進出企業の現勢』、昭和56年7月。泰国中華總商會『會員名録』、1981。

17) Lawrence G. Franko, "Who Manages Multinational Enterprises?", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1973, pp. 30-42.

はかなり重要な問題である。残念ながら、この点についての確たるデータはない。一般的にいて、日本人派遣者は商社のケースを除くと、社長もしくはそれに相当する最高経営担当者、技術者、経理その他の重要部署担当者、そうしてタイ・エキスパートというセットで派遣されているように思える。一社当りの人数でいうと商工会議所データでは平均4.6人(1979年)という数になる。これらの日本人派遣者は職能的な側面にまで降りたきめの細かい管理と指導を行っているものと私は推測している。このことは、いわゆる「管理」に焦点を求める米系企業の派遣者の役割とは異なるように思える。

日本人比率の高いもう一つの理由としては、日系企業の採用している内部昇進的なシステムにあるとされる。このようなシステムのもとでは、現地人に信頼できる幹部や従業員が育ってくるまでは、日本人が経営の中核的な部分に残っていることが多くなる。ところが、不幸なことにタイではこうした条件が満足されるような段階もしくは環境にはないのである。

内部昇進的で昇進や昇給の遅い日本的なシステムをとっているとき、日本人幹部に比較的近い位置にある中堅管理者層に不満を生む可能性が出てくる。これまた、正確なデータはないが、タイの場合、企業の中堅管理者を構成しているのは、華僑系の学卒者が多いと考えられる。この華僑系の学卒者たちにはタイ人一般に対していわれるような能率の悪さや、ルーズさは必ずしもあてはまらない。しかし、必要以上に高いプライドと独立心の旺盛さとがある。彼等にとっては日系企業のように幹部を日本人で占め、昇進・昇給が遅い人事システムには満足できない。それ故にか、日系企業の中堅管理者は定着率が比較的良好とする見方が強い。

こうした華僑系の学卒者の下で働いているのが、小卒もしくは中卒レベルの一般のタイ人である。日系企業の労働者の定着率は比較的よいといわれている。特に繊維産業では勤続年数が比較的長くなっている<sup>18)</sup>。この定着率のよさの理由は一般的に失業が多いことと、日系企業の相対的な賃金の高さにあるといえ

18) バンコク日本人商工会議所、同上書のデータ。

る。それ以外にも日本的経営のもつ効果がある程度は効いているのかもしれない。いずれにせよ、タイでは日本的なシステムが定着する可能性が高いように思える。

この階層でのタイ人に対しては、タイ文化の特徴であるとされる諸傾向をみることができる。一般にタイ人は消極的な意味での個人主義者であるとされ、日本とは違った意味での人間関係志向がある。また、生活を楽しむことを好み、物事に対して比較的ルーズであるとされる。サヌックとかマイ・ベン・ライとかクレンチャイといった言葉がこうしたタイの価値感を反映している。こうしたタイ文化の価値感とは一方では必ずしも工業化という課題に適合的ではなく、労働者の能率の悪さの一因だとされるが、他方では以外と日本的なシステムを受け入れやすい雰囲気もある。

日系企業の特徴点として市場—技術的側面に注目すると、その進出目的がタイ国内市場の確保もしくは拡大ということにあるのが最初に気がつく点である。繊維企業がかつての輸入代替型から輸出志向型に変化しつつあるとはいいいながら、かつてのタイ政府の工業化政策が輸入代替型であったことを反映し、日系企業の大多数は現地市場志向型なのである。商工会議所のデータにみられるように、日系企業では輸出比率が小さい。また、『海外進出企業総覧』でみれば、タイ進出企業の進出目的その他の項目で、現地労働力の利用、政府の政策に従ってという点とともに販売市場は現地市場であるということになっていることが確認できる<sup>19)</sup>。

輸入代替型ということに関わっているもう一つの特徴点は、原材料の現地調達比率が低く、日本からの輸入がかなり多いことである。この点は日系企業がタイに進出してきた理由と深い関わりをもっている。日系企業は、もともと日本からの輸出という形でタイ市場に製品を販売していた。ところが、タイ政府の輸入代替政策による製品輸入の禁止が出てきたために、“輸出の延長”としてタイに進出してきたのである。こうしたケースでは、例えば自動車の場合の

19) 『82海外進出企業総覧』、東洋経済、p. 16。

ように、部品やエンジンは日本から輸入し現地では組立てているだけだということになる。こうした、進出の経緯が日系企業の原材料調達に現地以外のそれも特に日本からの比率が高くなるという結果をもたらしているのである。

日本からの調達比率が高いという傾向は資本設備についてもいえるようである。タイが発展途上国であるだけに資本設備の輸入比率が高いということは必ずしも不思議ではない。しかし、面白いことに、Lecraw のデータによれば、日系企業は原材料だけではなく資本設備についても日本からの輸入が多いという<sup>20)</sup>。この点については次のような説明が可能であろうか。繊維についても自動車についても、現段階で最もよい設備を探すと、日本企業の競争力の強さに対応して、最もよい設備は結局日本にしかないということになる。だがこの点については以下の議論からすると多少の疑問がないわけではない。

現地労働力の利用ということに関連して、日系企業の技術的特徴として忘れてならないことは、その技術選択が少なくとも日本に比較して労働集約的であるということである。(もっともこれは日系企業だけの 特徴ではないが)。このことは労働集約的な産業や製造過程への投資が多いという意味でもあるが、同時に、同じ産業や製造段階でも技術選択として、より労働集約的な方法を採用しているという意味でもある。一般に企業が如何なるタイプの技術や設備を採用すべきであるかという問題は、その企業の直面している市場の規模や労働者の熟練度、能力、あるいは資本設備と労働力の相対的コスト差によって規定される。この労働集約的な技術ということは、日本側からみたときには比較的旧型の中古的設備が多いということの意味する。

この中古的な設備が採用されやすいということは、必ずしもタイにとって不適當であるということの意味しない。市場規模としてタイの国内市場を前提とし、タイの労働コストの水準を考えると、技術選択として労働集約的な方法が選ばれることは自然であろう。タイのような途上国においては、最新鋭の自

20) Donald Lecraw, "Choice of Technology in Low-Wage Counties", unpublished doctoral dissertation, Harvard University 1976 のデータ。



動化された設備であるよりも、旧式ではあっても労働集約的でより小さな市場規模に適合する技術・設備であるほうが適切であると判断されよう。

さて、日系企業は輸出の延長としてタイに進出してきたのだが、販売面から日系企業をみるとそのルートとしては主として三つのルートがあるようだ。一つは当該企業独自の販売網であり、もう一つは現地パートナーのルートであり、最後は出資参加している商社の販売網である<sup>21)</sup>。このうち、前の二つのルートは主として国内市場向けであり、商社のルートは輸出向けが多いであろう。販売のルートとして最も多いのは当該企業独自のルートである。しかし、進出以前の段階で輸出をしていた企業では、当時の現地販売会社であった現地パートナーをいまでも使っているケースもある。自動車や電機などでは、独自の販売会社を設けているケースがある。これは現地パートナーの販売ルートに乗せているという側面とともに、日本国内のマーケティング・システムの模倣という性格もあろう。輸出については、日系企業では繊維と食品が多いのだが、この両産業とも8割程度を商社に依頼している<sup>22)</sup>。ちなみに、タイから日本向けの輸出の5割はこの商社が扱っており<sup>23)</sup>、事実上輸出についても日本との関連という性格の強さが現われている。

さて、以上のように日系企業の経営構造を概観してみると、いくつかの注目すべき点が指摘できよう。まず一つは、日本的経営システムとタイ文化ないしはタイ人の価値感との間に微妙な葛藤関係があることがいえよう。このことはとりわけ日本人比率の高さとタイ人の登用の遅さという点で重大である。次いで、日系企業の経営構造は、輸出の延長としての進出という事実を反映した、強い日本との結びつきが存在するということである。このことは原材料や資本設備に最もよくその性格が反映されているのだが、販売面や所有面にもそうした傾向があるといえよう。三番目に、逆に所有面や技術面などからはある程度

21) 岡本謙郎「タイにおける企業経営と生活環境アンケート調査結果」、『バンコク日本人商工会議所所報』1983年4月号, pp. 2-28。

22) バンコク日本人商工会議所, 前掲書データ。

23) "Thailand's Exports", *Business in Thailand*, Dec. 1983, p. 51.

タイの実状に適合したという性格がみえることである。合併企業の多さや、労働集約的技術の採用はそうであるし、輸入代替型ということもかつての基準ではそうであったといえよう。

#### IV 日系企業の経営課題

##### イ) 現地化期の経営課題

タイ政府が進出してきている外資系企業に対して要求している課題としては、雇用の増大、国内資源の有効活用、部品の国産化、技術移転、資本の現地化、タイ人スタッフの登用、輸出の促進などがある。これらの課題の主流なしているものは、ひと言でいうならば「現地化」の要求であるといつてよからう。

これらの課題の中には日系企業はすでにある程度まで答えていると思われるものもあるが、多くは日系企業としてまだ十分でないものであろう。また、いくつかの経営課題は日系企業の経営構造の問題と深く関わっている。さらに、課題のいくつかは単に日系企業だけの責任ではなく、タイ政府やタイ人自身にも責任がある。

資本の現地化に関しては、日系企業は比較的進んでいるようにみえる。従ってこの点に関する限りは一応問題ないかのように思える。しかし、人の現地化の問題と絡めて考えてみると、日系企業の分散的所有構造は人の面での現地化を阻害しているともとれる。その意味では日系企業的所有関係にはなお問題があるともいえよう。すなわち、単に少数所有であるだけでは十分でなく、最大の出資者であることも問題であるともいえよう。

タイ人スタッフの登用という人の現地化の問題に関して述べれば、日系企業の不満の中にタイ政府が日本人派遣者に VISA をなかなか出してくれないという点がある<sup>24)</sup>。これは明らかにタイ政府の人の現地化の遅さに対する不満を反映している。商工会議所のデータでは約4割の企業がこの問題に前向きに取り組む、しかも年を追って日本人比率は下ってきているとされている。しかし、

24) 岡本鐵郎、前掲稿。

BOI のデータによれば、外国人 1,857人のうち 33%の 622人が日本人であり、2位の台湾の 240人、3位のアメリカの 48人を大きく引き離してトップである。しかも、日本人の数は1979年に 657人の最高を記録したのち、ここ数年でわずかに減少したにとどまっている。2位の台湾が一時の340人から240人に減らし、3位のアメリカが一時の92人から48人に減らしたのに比べて、日本人の減り方は少いと言わざるをえない<sup>25)</sup>。ここには明らかに、日本企業の分散的所有構造と内部昇進的な経営システムやより広い意味での日本的経営体質の問題が背後にある。

日系企業が不満に思っている問題の一つに従業員の質の問題がある。確かに一昔前に比べて、従業員の学歴レベルが上がってきたこともあって、かつてほどにこの問題に苦労はしなくなってきた。しかし、従業員の質をその賃金と比重してみたとき、けっして満足できる状況ではないことも確かなのである。

日系企業の側からいわせると、タイ人は時間や品質の問題に無頓着にすぎる。他人の仕事をカバーしたり、部下に仕事を教えたりしない。研修に行かせると、帰ってすぐ転職してしまう。すぐに昇給や昇格を要求する。学歴に対してプライドが高すぎる。女子労働者はよく働くが男子はそうでもないなどという不満がある。

逆に、タイ人の側からいわせると、日本人はタイの文化を理解していない。タイ語や英語を話さない。タイ人を見下している。技術移転に熱心でない。日本人だけに権限を集中させている。言葉使いやマナーが悪い。有能なタイ人は昇進させるべきだなどとなる<sup>26)</sup>。

このタイ人の側からの不満をみると、そこにはコミュニケーションや文化適応の項目が入っている。これは一種の文化的現地化要求だといえよう。しかし、これらの不満の中で特に気になるのは技術移転に関わる問題である。タイ側の論調では、日系企業は技術移転が遅いということになっている。ある人によれ

25) Board of Investment, *Promotion Investment 1982*, のデータ。

26) バンコク日本人商工会議所『日系企業のタイ人従業員に対するアンケート』, 1983年2月。

ば、日系企業の技術移転は Technical know-how のレベルではなく、Technical Show-how のレベルにとどまっているという<sup>27)</sup>。一方、日系企業側にいわせると OJT や研修という形で少くとも熟練の形成という意味での技術移転にはそうとう努力もし、行ってもいるということになる。

技術移転というとき、これが具体的に何を意味しているのかということについて多分に曖昧な側面がある。純然たる資本設備と製品に関わる設計書、指図書、操業作業とその熟練形成がその概念の中心にあることは疑いない。しかし、一般には生産管理や経営管理の内容までも含めて、議論されることが多い。あるいは、製品開発や特許に関わることまで含められることもある。経営管理的な問題にまで技術移転を含めるならば、この移転はそう簡単に進むはずがない。また、製品開発や特許に関わる問題は単なる移転の問題では済まなくなり、ロイヤリティや対価の問題と絡まってくる。タイ側が移転の遅れをいうとき、その内実はもう一つ定かではないが、どうもタイ人の登用の問題と関わって議論されているように思える。逆に日系企業の側からいうと、一応の技術移転は進めているといいながらも、“しみ浸るような”、キメの細かい移転にはなっていないといい、タイ側との議論のズレを感じさせる。

いくつかの経営課題は日系企業の進出経緯と現在のタイ政府の政策との間のズレに起因するものである。原材料の輸入比率が高いことも、輸出比率が高いことも、日系企業がかつてのタイ政府の工業化政策に対応して進出してきたことの結果である。それだけにこれらの経営課題を解決するには時間がかかりそうである。鉄鋼業を除けば大部分の企業は原材料の現地調達に努力はしているものの<sup>28)</sup>、多少の改善はあったとしても、大きな変化があったとは思えない。

製品の輸出に関しても、輸出に努力している企業は繊維、食品、化学といった輸出力がすてにある産業に集中している<sup>29)</sup>。これらの産業の輸出の拡大はも

27) Waranya Panchareon, “Japanese TNCs in Textile Industry”, presented at Pattaya Conference of Chulalongkorn University, 1983.

28) バンコク日本人商工会議所『第8回日系企業の実態調査結果』。

29) 同上書。

もちろん重要だが、他の産業のことが気がかりである。他の産業が輸出にそれほど熱心でないとみえるのは、おそらく輸出しうだけの商品をもちえていないことがその最大の理由であろう。これらの産業で輸出をなしうるには、価格と品質のより一層の改善が必要であろう。

部品の国産化に関しては自動車産業に厳しい要求がなされてきた。こうした政策の影響によってタイに自動車部品産業が日系、現地の両方である程度育ってきたことも事実であろう<sup>30)</sup>。一般的にみると、日系企業のうち半数近くは下請け業者を使っているとされるが、過半数は下請けを使っていない。下請けを使わない理由は、一貫生産で下請けが必要ないからであるか、下請けの品質や技術に信用がおけないからでもある。また、下請けを使っているケースも、下請け自体が日系企業であるならばともかくも、品質や納期をめぐるトラブルに悩まされている。ここには、日系企業が自らの会社だけではなく、供給業者、下請業者、関連会社をいかに技術指導、管理指導、品質指導していくべきかという課題を抱えているといえよう。

日系企業の経営課題はなにも対政府での問題だけとは限らない。タイの国内市場の成長に伴う、製品選択と改良の問題がある。ここ数年のショッピング・コンプレックスのブームで、大型店舗の売場面積が増え、ブティック店が広がってきた。洋服の買い方がオーダー・メイドからレディ・メイドに変化しつつあり、人々もファッションや色に敏感になってきている。日本からも新しい百貨店の進出の噂があるとともに、イトキンなどの進出もある。こうした状況の変化があるため、従来とは違った高品質の製品が需要されるようになってきている。従って、繊維産業としても、技術的な変化や差別化が要求されてきている<sup>31)</sup>。こうした課題はやがて、繊維産業だけではなく他の産業でも問題となっ

30) タイの自動車部品工業については、足立文彦「東南アジア自動車工業にみる周辺企業の発展—韓国・タイの経験」、『アカデミア経済経営学編』、1980年6月号、pp. 133-161、及び塩沢由典「タイ自動車工業にみる日本の部品企業展開」、宮崎義一編『多国籍企業の研究』筑摩書房、1982年、第5章に詳しい。

31) 日系企業関係者のインタビューによる。

てこよう。

タイ産業の成長に伴って出てきているもう一つの課題は、民族系企業との競争関係である。現段階で最も問題となっているのは繊維のスクリー・グループである。スクリー・グループは業界の約束や政府の立法の裏をかいて、設備の増設や輸入を行っている。日系企業は基本的に現状規模を維持する方向であるので、勢力関係に変化が起きつつある。スクリー・グループのねらいは、シェアの増大による価格リーダーシップの確保だといわれるが、大きな脅威であることは間違いない。現に、日系であったタイ衣料は最近になって完全にスクリー・グループのものとなった。こうした企業が、将来自動車産業や電機産業ででてこないとは限るまい。こうした民族企業とどう協調しあるいは競争していくかが将来の課題となろう。

## ロ) 品質管理

途上国の企業経営は、商品の低価格性、小規模性、マーケティング力の弱さ、労働集約性などの特徴をもっている。これらの特徴とともに、品質の悪さということも一つの特徴である。途上国の企業はいくつかの克服せねばならぬ課題をもっている。輸出競争力もその一つである。輸出競争力を持ち得るか否かは結局のところ価格と品質の問題に帰する。価格の問題は、低賃金と労働集約的生産工程を前提とすれば、能率の問題である。能率の問題は、タイのような途上国では広い意味での技術移転や品質管理の側面をもつ。かくして、タイの企業にとって品質管理は一つの具体的な目標としてあるといつてよい。

品質管理は周知のように日本企業が最も得意とするところのものである。タイの日系企業にもこれに取り組んでいるところが少くない。ところが、最近のタイでは、日系企業だけではなく一般のタイ企業でもこれに取り組むところが出てき、一種のブームの様相を示してきている。

ある日系企業では QC サークル活動を3年ぐらい前から行っている。まず日本の QC リーダー研修に派遣するところから始まって、QC サークル

委員会を発足させ、その後スタートしている。現在41サークルが社内にあり、半年に1回テーマ申請を行い、毎月1回時間内で行っている。初期のテーマは「整理整頓」が多かったが、最近では「不良低減」が増えている。優秀な事例は全社発表を行っている。また、最近、タイ労務管理協会のQCサークル・セミナーで工業大臣表彰を受けたという。

勿論、このQCサークル・ブームをそう楽観的に受けとめてよいものかは疑問がある。タイ社会の個人主義的な価値感やサマック的な価値感を前提にすると、集団的なQCサークル活動の成果を危ぶむ声があって当然である。また、実際に行なわれている活動をみても、日本でのそのような高度なテーマのものではない。あるいは、当然のことながら、それは勤務時間内に報償を伴った形で行なわれている。

しかしながら、QCサークル活動がもしうまくいったとしたならば、タイの日系企業の抱えている経営課題のいくつかについては、解決の見通しをつけることが出来る可能性がある。従業員の質にせよ、技術移転にせよ、部品の国産化にせよ、輸出促進にせよ、良くなる可能性があるう。

## V む す び

海外子会社の経営は設立後しばらくの親会社従属的な段階を過ぎると、やや自立性の高い現地化期に入ると考えられる。この傾向は途上国では一層顕著であろう。現地化期はやがてくる世界的統合期までの中間的な段階であるとは考えられるものの、現在の日本企業にとっては極めて重要な課題の時期でもある。

本稿では、東南アジアに多いと考えられる現地化期の日系企業の経営をタイを例にとって考えてみた。タイの日系企業はその進出目的から現地化の要求に十分に答えきれていない側面がある。スタッフの登用、技術移転、原材料現地調達などがこれである。これらの課題は性急には改善しにくいものもあるが、解決しうる余地があると考えられるものもある。こうした解決のための方法の一つとして、ここでは品質管理について簡単にふれてみた。

タイにおける現地化期の企業経営の方向が、果して他の途上国の状況と同様に論じうるものかは疑問はある。しかしながら、タイのように輸入代替型の工業化政策から輸出促進型の工業化政策へと変化する段階にある途上国では、参考になる側面があるのではないかと考える。